

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO – FACE  
CURSO PEDAGOGIA – FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS SÉRIES  
INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL – PROJETO PROFESSOR NOTA 10

ADRIANA SOUZA SANTOS  
ANA CLEDNA DE SOUSA CRUZ  
ANA LOURDES SOARES DO VALE  
ANGELA MARIA DA SILVA FRANCA SANTANA

**GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO  
ESCOLAR:  
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Brasília, DF, 2005

ADRIANA SOUZA SANTOS  
ANA CLEDNA DE SOUSA CRUZ  
ANA LOURDES SOARES DO VALE  
ANGELA MARIA DA SILVA FRANCA SANTANA

# **GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR: PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB como  
parte das exigências para conclusão do  
Curso de Pedagogia – Formação de  
Professores para as Séries Iniciais do  
Ensino Fundamental – Projeto Professor  
Nota 10.

Orientadora: Odiva Silva Xavier – Doutora em Educação

Brasília, DF, 2005

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a Deus, força maior que  
conduz nossos caminhos e nossas  
vidas.*

*Aos nossos pais, pelas lições de vida.  
Aos professores, pelo apoio, paciência  
e ensinamentos que se farão presentes  
por toda nossa existência.*

*E por todos, enfim, que direta ou  
indiretamente contribuíram para o  
nosso êxito ao longo dessa jornada  
fazendo-se presentes nos momentos  
de alegria, mas principalmente nos  
momentos de dificuldades onde  
encontramos no outro a coragem e o  
incentivo que às vezes nos faltou.  
Abraçamos a todos com profundo  
sentimento de Gratidão.*

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC tem como objetivo refletir sobre a importância do Projeto Político-Pedagógico e o processo de gerenciamento desse instrumento em escolas de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental da Rede Pública do Distrito Federal. Para tanto, foi necessário pesquisar conceitos, importância, princípios norteadores para sua construção; conhecer o que pensam os segmentos da comunidade escolar acerca desse instrumento de gestão e descobrir como tem ocorrido os processos de elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico nas escolas pesquisadas. Para atingir estes objetivos na linha da pesquisa qualitativa, foram percorridos dois caminhos: a) o da pesquisa teórica, para aprofundamento do assunto, em interlocução com diversos autores, como: Veiga (2001), Ferreira (2000), Libâneo *et al.* (2003), Saviani (1983, 1984 e 1991), Sousa & Correa (2002), Vasconcelos (1995) e outros; b) o da pesquisa empírica para investigação da temática na realidade escolar. Nesta pesquisa de campo foi utilizado um questionário, contendo perguntas abertas e fechadas, que foi respondido por 38 membros do Conselho Escolar de quatro escolas de 1ª a 4ª série, vinculadas a diferentes Diretorias Regionais de Ensino. A análise, que seguiu as pistas traçadas pelos objetivos específicos, mostra que esse instrumento gerencial ainda está distante de ter a sua importância reconhecida na comunidade escolar. Os dados apontam também, que o Projeto Político-Pedagógico é um documento ainda bastante desconhecido por alunos, pais, auxiliares em educação e até mesmo por muitos professores. A literatura e os resultados da pesquisa empírica, aliados à experiência, permitem afirmar que esse instrumento precisa ser fruto da reflexão e da participação de toda a comunidade escolar (alunos, professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, pais e segmentos da comunidade local). Permite também dizer que o Projeto Político-Pedagógico é de fundamental importância para a construção da identidade e da autonomia da escola e, ao mesmo tempo, é um veículo de formação continuada na comunidade escolar, pois a formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do referido documento. Espera-se que este TCC possa trazer contribuições valiosas para as escolas, onde os docentes responsáveis por ele atuam e para outras escolas interessadas em compreender a importância desse instrumento para a inovação escolar e para o desenvolvimento individual e institucional.

**Palavras chaves:** Projeto Político-Pedagógico; participação; instrumento de gestão escolar.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	06
2. Revisão da Literatura .....	08
2.1. Breve Histórico Sobre a Construção das Escolas Públicas No Brasil .....	08
2.2. Autonomia: Caminho Para Uma Gestão Democrática.....	16
2.3. A Gestão Democrática e o Projeto Político-Pedagógico .....	18
3. Orientações Metodológicas .....	31
4. Análise dos Dados Teóricos e Empíricos.....	34
4.1. Caracterização dos Sujeitos .....	34
4.2. Conceituação e Importância do Projeto Político-Pedagógico .....	35
4.3. Princípios Norteadores do Projeto Político-Pedagógico .....	37
4.4. A Construção do Projeto Político-Pedagógico .....	41
4.5. Acompanhamento e Avaliação do Projeto Político-Pedagógico .....	45
5. Considerações Finais .....	49
6. Referências .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

Pensar em uma escola autônoma, democrática e cidadã é pensar em seu Projeto Político-Pedagógico, pois a elaboração de tal documento é imprescindível para que a escola conquiste tais características na comunidade em que está inserida.

A partir de 1996, a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, estabeleceu como incumbência dos estabelecimentos de ensino, a construção da sua Proposta Pedagógica. Desde então, esta Proposta tem sido alvo de estudo de vários autores. No entanto ainda é uma temática pouco explorada nas escolas. Observando essa realidade, surgiu a preocupação e ao mesmo tempo a curiosidade em saber qual tem sido a importância atribuída a esse instrumento gerencial em escolas de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.

A LDB nº 9.394/96 reconhece na escola um importante espaço educativo e nos profissionais de educação uma competência técnico-política que os habilita a participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Considerando este documento como um direito e um dever da escola, e também um dos desafios para o avanço na organização e gestão do trabalho pedagógico, o presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC tem como objetivos específicos: a) analisar a importância do Projeto Político-Pedagógico; b) identificar seus princípios norteadores e; c) verificar a existência do Projeto Político Pedagógico nas escolas pesquisadas e como tem ocorrido o gerenciamento dos processos de construção, execução, acompanhamento e avaliação do mesmo.

Sem dúvida, a necessidade de a escola construir seu Projeto Político-Pedagógico tem sido enfatizada com bastante frequência pela literatura recente, preocupada, sobretudo, com a democratização dos espaços escolares e a articulação da escola com a sociedade mais ampla. Vários autores e pesquisadores da educação vêm produzindo trabalhos que buscam fundamentar o assunto em questão. Entretanto, os registros mais sistematizados sobre esse tema encontram-se nos livros de Veiga (2001), que abordam desde a conceituação até a avaliação do documento.

Analizando as reflexões dos autores consultados, o olhar do grupo se voltou para dar atenção à importância de a escola construir seu Projeto Político-Pedagógico, a partir de uma pedagogia que procure ouvir, respeitar e avançar com as concepções expressas pelos vários atores envolvidos com a prática educativa.

Espera-se que este trabalho vá ao encontro das necessidades das escolas onde os professores responsáveis por este trabalho atuam e das necessidades das demais escolas da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, no sentido de ajudá-las a compreender a importância desse instrumento para a organização e gestão do trabalho escolar.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Breve Histórico Sobre a Construção Das Escolas Públicas No Brasil

A origem da palavra escola vem do grego *scholé*, que significa “lazer”, tempo livre. Foi usado no período helenístico para designar o estabelecimento de ensino. Como instituição, a escola viveu diferentes concepções.

No Brasil, a educação inicia-se no berço da filosofia educacional dos jesuítas. As primeiras escolas foram criadas por eles que aqui chegaram ao alvorecer da nossa história em 1549. Durante o período entre o primeiro século de colonização até meados do século XVIII, os mesmos foram os responsáveis pelo ensino no país. O objetivo dos jesuítas era formar sacerdotes e preparar os jovens que realizariam seus estudos superiores na Europa (educação da elite nacional), pois no Brasil até meados do século XVIII não havia nenhuma preocupação com a formação intelectual do povo.

Apenas no final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, quando principiou o processo de industrialização no país é que se deu início à educação pública estatal, cujo interesse era atender aos filhos dos trabalhadores.

As diretrizes do processo de escolarização centravam-se no atendimento às indústrias, que requeriam trabalhadores instrumentalizados na leitura, na escrita e nos cálculos.

Dentro de uma perspectiva crítica, conforme descreve Libâneo *et al.* (2003) a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que o indivíduo e grupos de diferentes interesses, preferências, valores e percepções da realidade mobilizam poderes, elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos. Para Lima (1992) a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada. Sendo assim, uma compreensão verdadeira da escola depende da referência a determinado período histórico e das lentes usadas para olhá-las.

Contudo, vale ressaltar, que esta não é o único espaço em que ocorre a educação, pois a mesma já existia antes mesmo da existência da criação da instituição escolar. A escola é uma organização socialmente constituída pela conquista do ensino realizado no lar e aquele promovido pela Igreja, surgindo



assim, a escola do Estado nacional, para suplantar o tipo de educação oferecida por essas instituições.

Desta forma, primeiramente desenvolveu-se uma educação não intencional, informal, evoluindo para uma prática educativa intencional, ou seja, a educação formal, institucionalizada.

Existem diferentes concepções de Educação, pois as noções que as pessoas têm a respeito do mundo, da sociedade e dos homens orientam sua visão de escola, resultando daí a existência de diferentes compreensões da educação escolar e de maneiras de entender a relação entre educação e sociedade. Saviani (1984) classifica em três as concepções da educação: teorias não-críticas, teorias crítico-reprodutivistas e teoria histórico-crítica.

- a) Teorias não-críticas - Esta concepção entende que a educação caminha de maneira autônoma em relação ao que ocorre com a sociedade, representando instrumentos de superação e equalização social.
- b) Teorias crítico-reprodutivistas - Vêm na educação um fator reforçador da discriminação social, uma vez que é condicionada pela estrutura socioeconômica da sociedade capitalista. Se esta é excludente, a escola também o será, negando-se assim a potencialidade transformadora da ação escolar.
- c) Teoria histórico-crítica – Nesta concepção, a educação vincula-se aos fatores socioeconômicos da sociedade capitalista, significando que é determinada de forma relativa pela sociedade. Esta concepção empenha-se na defesa da especificidade da escola. Quanto a isso, Saviani (1991, p.101) afirma: *“A escola tem uma função específica, educativa, propriamente pedagógica ligada à questão do conhecimento”*.

Segundo Libâneo *et al.* (2003), em meados dos anos 20, o Movimento intitulado Escola Nova, veio questionar a educação escolar tradicional e inovou, propondo uma escola em que o aluno fosse o foco de atenção e transformação. Nesse contexto, o intelecto deixa espaço para a criatividade e o centro se desloca do professor para o aluno.

A proposta escolanovista sofre oposição das vertentes tradicionais do poder, que não simpatizam com orientações inovadoras e da Igreja que desenvolve extensa rede educacional, baseada em uma orientação conservadora e elitizada. Desse embate ideológico, resulta o documento denominado “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, encabeçado por Fernando Azevedo, defendendo uma escola pública, obrigatória, leiga e de responsabilidade do Estado. Assinado por outros 26 educadores e intelectuais de influência nacional, além de criticar o caráter elitista da educação brasileira, torna-se significativo por apresentar propostas efetivas para a democratização do ensino.

Apesar da contraposição de forças políticas, os movimentos desse período formalizam propostas concretas para o sistema de ensino. Nesse período, efetivam-se planos nacionais, em lugar das reformas e planos regionais. Assim, identificam-se nas décadas de 30 e 40 do século XX várias medidas educacionais: a organização das universidades do Rio de Janeiro e São Paulo, a expansão da oferta do ensino público, a formalização do ensino secundário, a criação das Escolas Técnicas e do SENAI, de leis sobre a profissionalização de professores e encaminhamentos de combate ao analfabetismo.

Embora seja um período de intensas mudanças na área educacional, o sistema de ensino não atendeu à massa da população, nem impôs ações que superassem as contradições sociais e educacionais herdadas pela nação. Todavia, a contraposição de forças relacionadas aos projetos para um sistema educacional permanece no decorrer da década de 50.

Já nos anos 60, surgiram movimentos antiescola, de desescolarização em confronto ao sistema tradicional meramente reprodutivo. Para enfrentar os constantes desafios atrelados à educação, há uma necessidade de participação dos vários segmentos escolares no sentido de adquirir novas conquistas e preservar as remanescentes, principalmente aquelas conquistadas com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A partir da década de 80 e principalmente nos dias atuais, tem havido grande preocupação em relação aos processos de escolhas de diretores escolares, o que vem estimulando um permanente questionamento sobre o papel

do dirigente escolar na construção de uma gestão democrática nas escolas públicas do país.

Contudo, ainda restando um longo caminho a ser percorrido, passamos por vários processos até chegar ao exercício da consolidação da Gestão Democrática. Processos esses que perpassam também quatro categorias de escolha de diretores escolares: nomeação, concurso, eleição e esquema misto.

Atualmente, a aceleração e a intensificação das mudanças que a sociedade experimenta têm trazido novas expectativas em relação à escola, fazendo com que essa instituição busque transformações não apenas em sua organização, mas, especialmente, em seus aspectos pedagógicos, tecnológicos, metodológicos e culturais.

Nesse dinamismo, apesar das escolas ainda guardarem resquícios de uma pedagogia tradicional, muito já se discute na área da organização e gestão escolar, pois em seu caráter histórico isso já é perceptível através das experiências progressivas e exitosas de muitos profissionais da educação responsáveis, engajados e comprometidos politicamente com a escola pública promotora de emancipação.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, em 20 de dezembro de 1996, as instituições escolares passaram por algumas normatizações quanto aos princípios, organização e funcionamento. De acordo com a referida lei, em seus diferentes níveis, as instituições de ensino, classificam-se em públicas e particulares. As escolas públicas são mantidas e administradas pelo poder público e às privadas geridas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, enquadram-se em quatro categorias: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas (Libâneo *et al*, 2003).

A nova LDB assegura mudanças desde o seu artigo 1º até o último, promove conquistas, atribui responsabilidades e resguarda todos os envolvidos no processo educativo, tais como:

- A abrangência da educação destacada em seu Artigo 1º;
- A incumbência da educação à família e ao Estado, Artigo 2º;
- Incumbência à União, pela elaboração do Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

- Os Artigos 12, 13 e 14 definem outras atribuições, como se pode ver a seguir, os quais nortearam o desenvolvimento e fundamentação deste trabalho.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I. elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- [...]

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I. participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II. elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- [...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

As instituições de ensino devem adaptar seus estatutos e regimentos ao que dispõe a nova LDB e às normas do sistema de ensino a que pertencem. Cabe lembrar também que o processo de estruturação, organização e gestão escolar vem passando por importantes mudanças na esfera educacional.

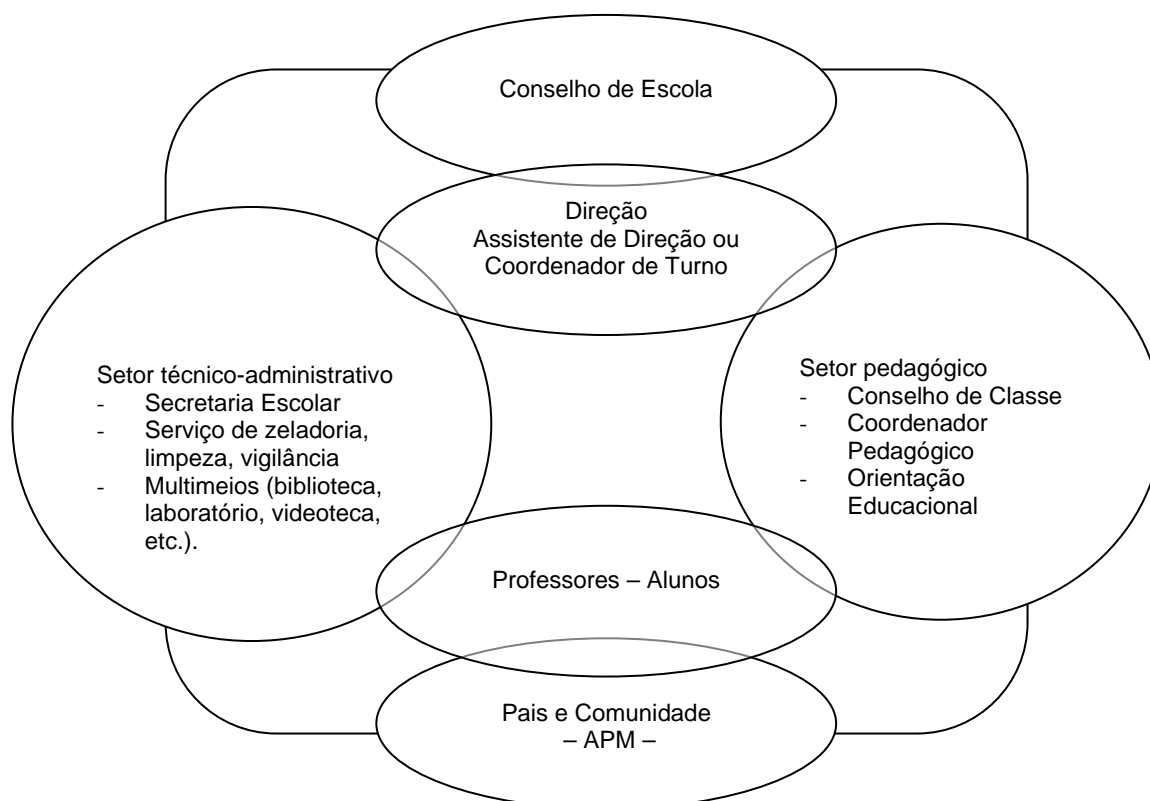
Conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos, a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, visto que várias foram essas concepções (técnico-científica, autogestionária, interpretativa) até se chegar a concepção democrático participativa que busca a articulação entre a equipe de direção e toda a comunidade escolar, uma vez que as decisões tomadas são defendidas de forma coletiva.

Vale ressaltar que não basta tomar decisões coletivas, é preciso que elas sejam colocadas em prática para promover as melhores condições de valorização do processo de ensino-aprendizagem (Libâneo *et al*, 2003).

Hoje a escola é uma instituição de gestão colegiada. A gestão democrática implica mudanças importantes na cultura escolar e na organização do sistema de ensino, além de estimular a implementação de processos de participação efetiva dos vários segmentos na definição dos rumos da escola. Libâneo *et al*. (2003, p.301-302) afirmam:

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna. Essa estrutura é comumente representada por gráficos ou organograma, que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. O organograma abaixo, extraído de Libâneo (2001, p. 101), reflete a concepção de organização e gestão da escola atual.



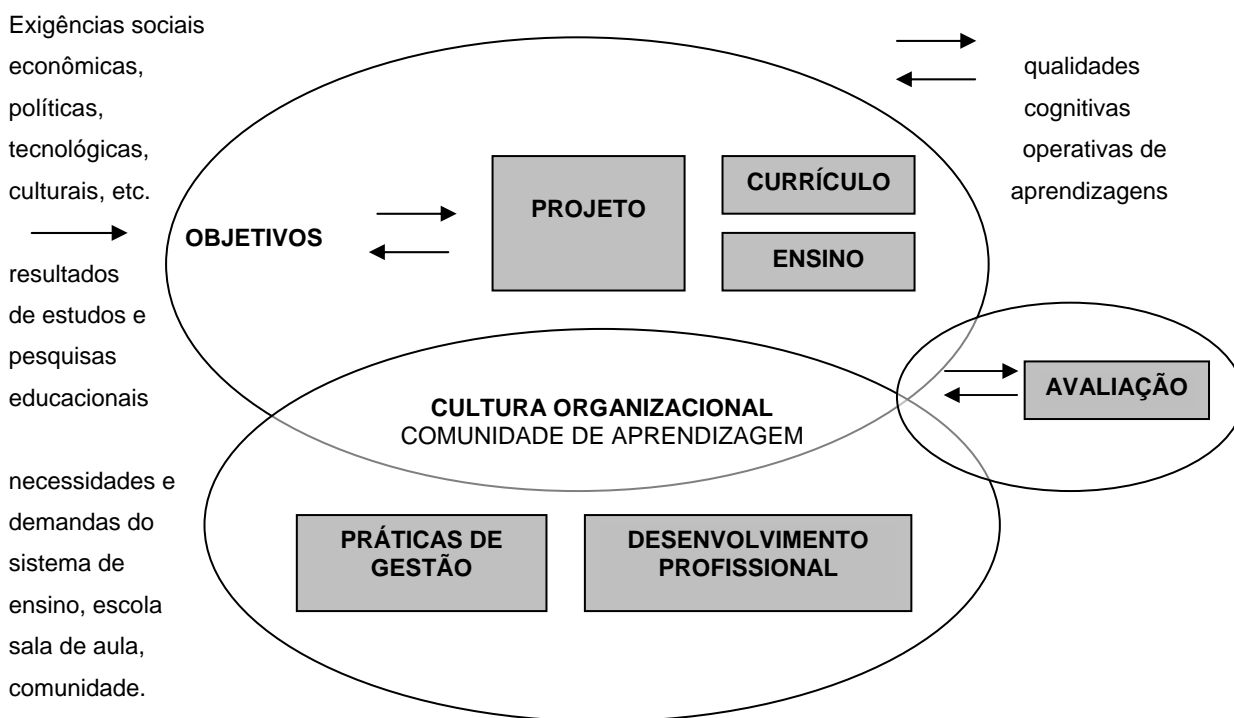
Conforme o organograma há uma descentralização do poder, todos interagem visando um mesmo fim: fazer da escola um espaço de construção do conhecimento e de mudanças onde o aluno é o ser mais importante. Nesse contexto, Libâneo e seus colaboradores (2003, p. 293) enfatizam:

A organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Por racionalização do uso de recursos compreende-se a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização desses recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. Por coordenação e acompanhamento compreendem-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns.

Na opinião destes autores, a organização e a gestão são duas características importantes em uma instituição escolar, e para que ambas se efetivem, é necessário pôr em ação as funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar. Sendo assim, a condução dessas funções mediante várias ações e procedimentos, é o que se designa gestão, a atividade que coloca em ação um sistema organizacional.

Ao orientar seu trabalho para a gestão democrática, a escola pode favorecer, além da formação plena do cidadão, o surgimento de instâncias colegiadas dos professores, pais, alunos, gestores, pessoal de apoio com poder de opinar nas tomadas de decisão que dizem respeito ao trabalho escolar. Como espaços importantes de construção da autonomia da escola, os colegiados possuem poderes consultivo e deliberativo, configurando-se em instrumentos de participação e de gestão democrática da própria escola.

Existem ainda seis áreas da Organização e de Gestão da Escola, que se destacam no desenho abaixo, extraído de Libâneo *et al.* (2003, p.356). O mesmo mostra a inter-relação entre as seis áreas e dentre elas está à gestão do Projeto Político-Pedagógico.



Nestas seis áreas nota-se que a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos. Por efetiva, entende-se, pois a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana organizada. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem.

De acordo com Libâneo e seus parceiros (2003, p.294), a organização e a gestão da escola ao mesmo tempo em que se põem a serviço dos objetivos educacionais e das práticas educacionais dos alunos são meios imprescindíveis para atingir esses objetivos. Ambas são meios para atingir as finalidades de ensino. A realização bem sucedida do trabalho escolar, sintetizada no trabalho docente para assegurar o processo de ensino e aprendizagem depende de integração e articulação bem sucedida entre os meios e os fins (objetivos). A elaboração do Projeto Político Pedagógico, por sua vez, concretiza-se no Currículo e nas Metodologias de Ensino, na Formação Continuada, nos Planos de Ensino, nas Práticas de Gestão e formas de ajuda pedagógica.

Sendo assim, Libâneo *et al.* (2003, p.307) destacam:

Embora a integração e a articulação entre meios e objetivos sejam de responsabilidade de todos os membros da equipe escolar, cabe maior responsabilidade, especificamente, à direção e à coordenação pedagógica, as quais, no âmbito da escola, respondem mais diretamente pelas condições e pelos meios de realização do trabalho dos professores na sala de aula. A escola é o local do trabalho docente, e a organização escolar é espaço de aprendizagem da profissão, no qual o professor põe em prática suas convicções, seu conhecimento da realidade, suas competências pessoais e profissionais, trocando experiências com os colegas e aprendendo mais sobre seu trabalho.

Nesse contexto, a escola é um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. Acredita-se que não são apenas os professores que educam, todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades, nem atuem de forma igual. Enfim, a organização da escola aprende com as

peessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos pelos próprios membros que a compõem.

Sendo assim, a perspectiva da gestão democrática demanda da escola pública, a criação de mecanismos de organização e participação da sociedade civil em suas práticas cotidianas, através de um processo de reflexão com todos os segmentos da comunidade educativa. Esse trabalho sugere a descentralização das tomadas de decisões e o engajamento efetivo de todos aqueles que utilizam os seus serviços. Tal processo de envolvimento gera uma participação efetiva dos indivíduos que, *“dando sugestões e influenciando nas decisões, [...] podem contribuir para a tão propalada e pouco compreendida autonomia da escola”* (Paro, 1996, p.42).

## **2.2. Autonomia: Caminho Para Uma Gestão Democrática**

A autonomia da escola é uma questão fundamental para o delineamento de sua identidade, é um fator considerado relevante, implicando uma gestão descentralizada em que a escola executa um planejamento compatível com as realidades locais, aplica processos de tomada de decisões sobre problemas específicos, introduz mudanças nos currículos e nas práticas de avaliação. Enfim, decide sobre a utilização e controle de recursos financeiros.

A escola necessita alicerçar o conceito de autonomia, enfatizando a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional. De acordo com Ferreira (2000), a autonomia da escola não pode ser entendida como autonomia dos professores ou dos pais, ou a dos gestores, e sim, como um campo de forças onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência interna e externa dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e comunidade local.

Desta maneira, a autonomia das escolas não constitui um fim em si mesma, mas um meio de a escola realizar, em melhores condições, as suas finalidades, que são a formação de crianças, adolescentes e jovens, enquanto seres aprendentes, participativos, críticos, responsáveis, compromissados e



construtores dos seus saberes e da sua cidadania. Conforme enfatiza Sousa (2002, p.68):

A autonomia da escola pode contribuir também para que pais, professores, alunos, funcionários e grupos organizados da comunidade possam se conscientizar da necessidade e importância de sua efetiva participação nos processos de tomada de decisão que envolve a escola. Para tanto, é preciso que as informações circulem livremente junto aos vários segmentos que compõem a escola.

A conquista da autonomia da escola resulta em um processo de democratização dessa instituição como espaço público que tem um papel importante na construção da cidadania. Sendo assim, focalizando o trabalho escolar Gadotti & Romão (1997, p.35) afirmam que:

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesmo. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém.

Apesar de a gestão democrática ser recomendada pelo poder público – enfatizada pela Constituição Federal Brasileira de 1988 e consolidada na Lei nº 9.394/96 (LDB) – esta determinação legal, por si só, não garante uma escola de qualidade e democrática. Esse fato mostra a necessidade de se realizar esforços para a construção de uma escola realmente democrática.

A Gestão Democrática abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola bem como, a profunda compreensão dos problemas impostos pelas práticas pedagógicas. Visa romper com as separações entre concepções e execução, entre o pensar e o fazer e entre a teoria e a prática. Em se tratando desse tema, Veiga (2001, p. 18) afirma que:

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Levando em consideração esta afirmação observa-se que não existe um meio mais eficaz de uma escola tornar-se autônoma e democrática do que através da construção do seu Projeto Político-Pedagógico.

### 2.3. A Gestão Democrática e o Projeto Político-Pedagógico

Conforme visto anteriormente no subitem 2.1, onde se fala sobre as normatizações das instituições escolares consolidadas pela Nova LDB – Lei nº 9.394/96, a referida lei, determina que os estabelecimentos de ensino tenham a incumbência de *“elaborar e executar sua proposta pedagógica”* (Art. 12, Inciso I), devendo *“articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”* (Inciso VI). Em se tratando da incumbência dos docentes na construção do Projeto Político-Pedagógico, o artigo 13 desta mesma lei estabelece:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II – elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; [...] V – colaborar com as atividades de articulação com as famílias e a comunidade.

Em relação à forma de como as escolas e os profissionais da educação cumprirão tais responsabilidades, os Artigos 14 e 15 da LDB, apresentam às seguintes determinações:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática no ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

No entanto, mesmo a LDB oficializando as tarefas das escolas e dos docentes em relação à construção do Projeto Político-Pedagógico, torna-se necessário que os vários segmentos da escola não percam de vista a dimensão coletiva de tal tarefa. Em se tratando do tema em questão, Libâneo *et al.* (2003, p. 178), afirmam:

O projeto político-pedagógico (PPP) é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares.

Sendo assim, de uma autonomia decretada é necessário fazer surgir uma outra – uma autonomia construída – a partir do diálogo produzido pelos diversos grupos que participam da organização do trabalho pedagógico.

Certamente que, ao procurar construir sua autonomia, a escola enfrenta inúmeras dificuldades, umas de caráter burocrático, outras pedagógicas e ainda outras de naturezas históricas. Gadotti & Romão (1997) ressaltam essas limitações como obstáculos à instauração de um processo democrático como elemento básico à construção do Projeto político-Pedagógico.

No entanto, apesar da presença de tais limitações em vários espaços escolares, é necessário buscar avanços visando superá-las. Por isso, ao construir sua própria autonomia, a escola pode não apenas desenvolver práticas de resistência como também criar espaços de transformação, procurando articulá-las com o contexto mais amplo em que se processam as relações pedagógicas.

Nesse sentido, a autonomia da escola é construída a partir de seu Projeto Político-Pedagógico, pois a construção do mesmo contribui para o exercício de democratização dos espaços públicos. Essa democratização ocorre em vários níveis, como por exemplo, na forma como cada um dos representantes da comunidade escolar passa a perceber a contribuição do seu trabalho para o processo educativo dos alunos. Essa constatação sugere que os alunos não podem ser encarados apenas como beneficiários da ação de construção do Projeto Político-Pedagógico, mas também como participantes de sua elaboração.

A partir do que é definido pelos Artigos 12, 13, 14 e 15, constata-se que a LDB identifica a escola como um importante espaço educativo, reconhecendo nos profissionais da educação uma competência tanto técnica quanto política que os habilita a elaborar o Projeto Político-Pedagógico dessa instituição.

Deve-se ressaltar porém, a idéia de que qualquer projeto de escola deve sempre partir do que já existe, daquilo que já é instituído em suas práticas cotidianas. Nesse movimento dinâmico, a construção do Projeto Político-Pedagógico caracteriza-se por reconfigurações constantes rumo ao instituinte, ao novo que a escola pode produzir, estimulando o engajamento dos seus vários segmentos. Tal movimento leva a escola a avançar do nível de autonomia decretado pela Lei nº 9.394/96 para uma outra – autonomia construída.

Segundo Libâneo (2001), o projeto pedagógico-curricular é a concretização do processo de planejamento. É um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos expectativas da comunidade escolar. Esse projeto representa a expressão da cultura da escola como sua recriação e desenvolvimento. Expressa também, a cultura da escola, porque está assentado nas crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que o elaboram.

Conforme este mesmo autor, a concepção de projeto pedagógico-curricular é diferente daquela prática de planejamento curricular que se consolidou nas escolas brasileiras sob influência do tecnicismo educacional a partir dos anos 70. Esses os planos consistiam na determinação de objetivos, estratégias e formas de avaliação dentro de uma seqüência de passos extremamente rígida, em que o plano era mais um modelo do que um guia para a ação. A idéia que se tinha era que a prática docente seria algo muito preciso e muito seguro, bastava apenas planejar bem para ter bons resultados. Com isso, o planejamento curricular se restringia à semana de planejamento realizada apenas no início do ano, depois não se mexia mais a não ser no ano seguinte.

Na opinião de Libâneo (2001), o projeto pedagógico-curricular deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola. À medida que cria espaços de participação para seus vários atores, a escola instaura uma importante dinâmica entre duas dimensões que lhes são inerentes – instituída e instituinte. Considera o que já é instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola e outros), mas tem também uma característica de instituinte. A característica de instituinte quer dizer que o projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, formas de ação, estruturas, hábitos, valores, enfim, institui uma cultura organizacional. Nesse contexto, ele sintetiza os interesses, os desejos, as propostas, dos educadores que trabalham na escola. Significa, também, que cada período do ano letivo é avaliado para que se tomem novas decisões, se retome o rumo e se corrijam desvios.

Mas, apesar de tudo isso, muitos profissionais da área de Educação e várias comunidades escolares não fazem idéia do que é o Projeto Político-

Pedagógico. Vários são os elementos que, interdependentemente entre si, configuram-se nesse documento da escola. Para Vasconcelos (1995, p.145), ele pode ser compreendido:

[...] como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade.

Sendo assim, Projeto é a palavra que se usa para significar uma intenção, um propósito de ação, uma proposta para resolver um problema ou alcançar um fim determinado. Projeto de escola é a articulação das intenções, prioridades e caminhos escolhidos para realizar sua função social. Conforme o mód. III do Curso TV na Escola e os desafios de Hoje (2003, p. 88),

A palavra projeto vem do latim *projectu*, é particípio passado do verbo *projectare*, que significa lançar para frente. Ao elaborar seu Projeto Pedagógico, a escola traça os rumos que deseja seguir “para frente”, tomando como base as condições atuais e a realidade local.

Projeto por ser um desdobramento de um plano, buscando uma direção; político por contemplar decisões coletivas que visam nortear e fundamentar o trabalho da escola, bem como comprometer-se com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. De acordo com Saviani (1983, p.93), “*A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica*”. Na dimensão pedagógica por envolver ações próprias da educação escolar e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

A nova LDB nº 9.394/96 utiliza em seus Artigos 12 e 13, a expressão *proposta pedagógica* e no Artigo 14, *projeto pedagógico*. Embora muitos educadores interpretem essas expressões de forma diferente, elas podem ser consideradas equivalentes. Contudo, ao longo deste trabalho falaremos em Projeto Político-Pedagógico, por compartilharmos da seguinte idéia de Veiga (2001, p. 13):

O projeto político-pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo sociedade.

Isto quer dizer que o Projeto Político-Pedagógico expressa as decisões da escola e o seu conteúdo varia de sistema para sistema, de escola para escola. Os integrantes da comunidade escolar escolherão o conteúdo do projeto, sua extensão e sua profundidade.

Ou seja, o Projeto Político-Pedagógico é o fruto da interação entre objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É antes de tudo, um trabalho que exige esforço coletivo e comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, pais e a comunidade como um todo.

Para que se possa ter uma noção da importância do Projeto Político-Pedagógico para uma escola, de acordo com Libâneo (2001), é necessário considerar inicialmente, os vários entendimentos sobre a noção de projeto. Em estudos especializados, o projeto está incluído na noção ampla de planejamento. Planejamento seria o processo de previsão de objetivos, metas, ações, procedimentos como forma da racionalização da ação no sistema governamental de um país, plano seria o documento mais abrangente que resulta do processo de planejamento que por sua vez, é subdividido em programas. Os programas explicitariam linhas de ações globais e cada programa seria detalhado em projetos. Esse entendimento vigorou durante anos, no Brasil, em sucessivos governos.

Dessa compreensão de conjunto do processo de planejamento, podem resultar para as escolas várias concepções de planejamento escolar, de acordo com o mesmo autor:

- Se as escolas forem consideradas unidades administrativas dentro do planejamento geral do Ministério da Educação ou da Secretaria da Educação, elas seriam a última instância do processo de planejamento. Portanto, cada escola configuraria um projeto dentro da estrutura hierárquica do sistema.
- Se as escolas forem consideradas unidades relativamente autônomas, elas poderiam realizar em si mesmas todas as características de um processo de planejamento: teriam o plano, os programas e os projetos.

- Ainda consideradas como relativamente autônomas, as escolas poderiam configurar-se como um projeto sem, todavia, manter uma excessiva dependência das instâncias do sistema escolar.

Essas situações refletem diferentes percepções das formas de gestão e direção. Também indicam diferentes modelos operacionais já que as escolas poderiam trabalhar, ora com uma dependência maior ou menor da hierarquia do sistema escolar, ora com diferentes graus de complexidade, ora fazendo um plano e alguns projetos específicos.

A escolha de uma dessas alternativas envolve uma gama de considerações que não podem ser esgotadas apenas em um capítulo e, portanto não haverá um aprofundamento sobre a mesma neste trabalho.

Um dos temas mais recorrentes dos estudos atuais sobre a escola é a descentralização dos serviços educacionais. A descentralização implica a autonomia da escola, isto é, as escolas e os professores estariam assumindo seu poder de decisão, mediante a autonomia pedagógica e financeira. Neste caso a escola assumiria seu projeto institucional e, vinculados a ele, teria projetos específicos.

Sem dúvida, a autonomia fortalece as escolas, acentua o espírito de equipe, envolvendo a direção, os professores, auxiliares em educação, alunos e pais na responsabilidade em assumirem um papel na organização do trabalho escolar como um todo. É desse esforço que pode resultar a participação do conjunto dos membros da escola, a co-responsabilização pelas ações de ensino e aprendizagem e um bom Projeto Político-Pedagógico. Resulta também, do empenho nas formas de gestão da escola um vínculo mais estreito com a comunidade. A autonomia propicia aos professores mais liberdade para travar relações com a comunidade local e fazer outras parcerias. Tomando-se a gestão e a autonomia nesse sentido, a organização escolar transforma-se em espaço educativo, em lugar onde todos podem aprender permanentemente.

Conforme Libâneo (2001) se houver a aceitação dessa justificativa, a idéia do Projeto Político-Pedagógico ganha força, já que ele é, precisamente, a forma de concretizar as intenções e as expectativas da equipe escolar. O projeto surge no âmbito da escola como forma de superação de um paradigma tecnicista em

que tudo que esta e os professores precisam fazer já vem estabelecido de cima. O projeto, numa perspectiva progressista, é o meio pelo qual os agentes diretos da escola tornam-se sujeitos históricos, ou seja, sujeitos capazes de intervir conscientemente e coletivamente nos objetivos e nas práticas de sua escola, na produção social do futuro da escola, da comunidade e sociedade.

Pode-se dizer que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças, adolescentes e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador e o norteador da vida escolar.

O Projeto Político-Pedagógico de uma escola pode ser entendido inicialmente como um processo de mudança e de antecipação do futuro, que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo.

A necessidade de um Projeto Político-Pedagógico na escola antecede a qualquer decisão política ou exigência legal, já que enquanto membros da instituição escola, todos os componentes da comunidade escolar devem ter bem claro a que horizonte pretendem chegar com os alunos, com a comunidade local e com a sociedade, caso contrário não estará sendo colocado em exercício o papel de cada representante da comunidade escolar no processo de educação, mas serão considerados apenas aventureiros que não sabem onde querem chegar.

O trabalho pedagógico de que necessita a sociedade democrática não é simplesmente o da implementação passiva de diretrizes educacionais e a conseqüente preparação dos alunos para obedecerem e executarem ordens. A escola precisa ter ciência do seu direito e do seu dever de organizar um trabalho pedagógico que tenha como principal objetivo contribuir para a formação do cidadão.

Sem dúvida, a importância e a necessidade de a escola construir seu Projeto Político-Pedagógico têm sido enfatizadas com bastante freqüência pela literatura pedagógica recente preocupada, acima de tudo, com a democratização dos espaços escolares e a articulação da escola com a sociedade mais ampla.



O Projeto Político-Pedagógico, portanto, constitui-se um instrumento valioso de mediação entre as ansiedades, desejos e intenções dos sujeitos escolares e o planejamento concreto de suas ações cotidianas. Constantemente construído e avaliado, o referido projeto deve ser entendido como instrumento teórico-metodológico que a escola elabora, com a finalidade de apontar a direção e o caminho que vai percorrer para realizar, da melhor forma possível, sua função educativa.

A escola que estiver buscando permanentemente o aperfeiçoamento de mecanismos que tenham como objetivo a democratização, precisa perceber-se como local de manifestação das contradições sociais, a fim de realmente legitimar seu conceito de pública e propiciar a participação de todos os segmentos representativos da comunidade escolar na decisão de seu rumo. Assim, em vez de trabalhar com propostas concebidas por alheios à sua realidade, a escola deve valorizar e privilegiar o que é produzido pelo grupo, potencializando a criatividade daqueles que irá, de fato, colocar em prática suas ações.

No entanto, esse aperfeiçoamento, essa democratização e participação de todos só será possível se construído e, ao construir o seu Projeto Político-Pedagógico, a escola deve definir determinados pressupostos para ele, como os pressupostos **filosóficos** que se referem à visão de homem e seu objetivo levando o indivíduo a fazer uso de suas capacidades intelectuais, psicomotoras e afetivas a fim de transformar estruturas e instituições sociais; os pressupostos **epistemológicos** dizem respeito à concepção que se tem acerca da origem do conhecimento; os pressupostos **sociológicos** que situam os sujeitos em relação à idéia de que a sociedade é em sua gênese conflituosa e possuidora de contradições que permeiam as relações pessoais e institucionais e, para finalizar, os pressupostos **didático-metodológicos**, que tratam da sistematização do processo educativo e (re) elaboração crítica dos conteúdos, por meio de situações didáticas que propiciem participações contextualizadas e levem o aluno a avançar em suas representações da realidade.

Com base em tais pressupostos, de acordo com Veiga (2001) implementar e concretizar um Projeto Político-Pedagógico não se resume em tarefa simples nem imediata. Ao contrário, exige, além da compreensão acerca de necessárias

mudanças, a disposição para o rompimento com práticas já sedimentadas na ação docente.

Assentada nesses mesmos pressupostos, a implementação do Projeto Político-Pedagógico é condição indispensável para a escola firmar sua identidade. Aliás, é por meio do mesmo projeto que ela pode estabelecer-se como espaço essencial à construção da cidadania, bem como apontar formas democráticas de participação dos vários atores que representam a sua comunidade.

Considerando que ninguém cria algo do nada, todo Projeto Político-Pedagógico necessita ter certa base material assegurada. No entanto, é necessário entender que, dependendo do seu nível de solidez, esse projeto pode contribuir para a conquista de condições materiais mais favoráveis à sua viabilização. Sendo assim, a escola não pode resumir suas práticas e suas forças aos problemas do dia-a-dia; pelo contrário, ela precisa aprender a pensar e a propor ações de médio e longo prazo. É isso que lhe confere identidade própria!

O Projeto Político-Pedagógico orienta a escola no cumprimento de sua função social, buscando assegurar o sucesso na aprendizagem dos alunos. Para que possa cumprir com esse objetivo, o projeto conta com quatro dimensões básicas, quer sejam pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, que devem ser compreendidas de forma articulada no trabalho escolar.

Em relação às dimensões de que se tratam Marçal e Sousa (2001) na Revisão da Literatura, estão a **pedagógica**: diz respeito ao trabalho da escola como um todo, em sua finalidade primeira, e a todas as atividades desenvolvidas tanto dentro quanto fora da sala de aula, inclusive forma de gestão, abordagem curricular e relação entre a escola e a comunidade; a **administrativa**: relaciona-se aos aspectos gerais de organização da escola, como o gerenciamento, a **financeira**: refere-se às questões gerais de captação e aplicação de recursos financeiros, em relação ao desempenho pedagógico dos alunos e para finalizar a **jurídica**: que trata a legalidade das ações e a relação da escola com as instâncias do sistema de ensino – municipal, estadual e federal – e com outras instituições do meio no qual está inserida.

Ao discutirem essas quatro dimensões os autores enfatizam que o Projeto Político-Pedagógico não pode ser uma gaveta de arquivo, mas algo dinâmico e democrático que elaborado coletivamente representa e orienta a vida da escola.

Essas quatro dimensões por sua vez, se articulam a determinados princípios que fundamentam a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Embora esses princípios apresentem certa diferenciação, de acordo com a visão dos autores que os discutem, segundo Veiga (2001), é possível agrupá-los da seguinte forma:

- Relação entre a escola e a comunidade;
- Gestão Democrática;
- Demonstração do acesso e da permanência do aluno na escola com sucesso;
- Autonomia;
- Organização Curricular;
- Qualidade de ensino;
- Valorização dos profissionais da educação em dois níveis: formação inicial e formação continuada;

Assim como as dimensões anteriormente citadas, esses princípios devem ser percebidos e compreendidos de maneira interligada, por serem interdependentes. Obviamente, cada escola, levando em consideração sua própria história, trabalha estes princípios de determinada forma, visando à construção de seu próprio Projeto Político-Pedagógico.

Conforme o que até agora tem sido mencionado, o Projeto Político-Pedagógico concretiza o processo de planejamento, de modo que fazer planejamento é ir percorrendo várias fases de elaboração do projeto. Não há uma única maneira de elaborar este documento, cada escola, cada situação tem sua diversidade, sua singularidade, seu modo de planejar. Todavia, podem ser indicados alguns princípios e algumas formas para sua operacionalização.

Veiga (2001) enfatiza que para a construção desse projeto são necessários movimentos, marcados por três atos bem distintos: a) O ato situacional – é o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional e ocupacional; descreve a realidade na qual se desenvolve as ações; b) O ato conceitual – enfatiza à concepção ou visão de sociedade (homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem); c) O ato operacional – refere-se a orientação

quanto à realização de nossa ação, é o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola.

De acordo com Veiga (2001), é o Projeto Político-Pedagógico que confere identidade à escola, devendo mostrar-se democrático, abrangente, flexível e duradouro. A mesma autora acrescenta que, numa perspectiva democrática, a elaboração desse projeto implica considerar determinados pressupostos, a saber:

- Seus resultados são gradativos, motivo pelo qual sua avaliação deve ser permanentemente feita pelos vários segmentos da escola;
- Não há projeto por encomenda a sujeitos que estejam fora do contexto nele retratado;
- Sendo processual e contínuo, exige competências para aperfeiçoá-lo, não se esgotando na fidelidade a um “programa oficial”;
- Sua renovação deve ser constante, a fim de não se negar a si mesmo;
- Transformando-se em fonte de inspiração à crítica e à criatividade dos sujeitos que o concebem, realimenta sua implementação;
- Sintonizando com o coletivo que o elaborou, deve deixar clara a função da equipe gestora na liderança de sua implementação;
- Precisa contemplar os eixos norteadores básicos da organização do trabalho escolar: finalidades da escola, estrutura organizacional, currículo, tempo escolar, processo de decisão, relações de trabalho e avaliação.

O processo de construção do Projeto Político-Pedagógico é um exercício indispensável para a democratização da gestão escolar. Ele é o resultado de um processo complexo de debate, cuja concepção demanda não só do tempo, mas também estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo. Esse projeto deve ser construído visando, sobretudo assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos, bem como sua permanência numa escola atraente, prazerosa e de qualidade para todos. Para Veiga (2001, p. 15):

Construir um projeto político pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder da escola.

Buscar uma nova organização para a escola constitui uma ousadia para os educadores, direção, pais, alunos, funcionários e comunidade. Na concepção do Projeto Político-Pedagógico e ao longo de seu processo de construção e avaliação permanentes, este projeto possui uma intencionalidade explícita, visto que ele deve partir da discussão coletiva dos problemas da escola e da busca de soluções para os mesmos, a partir do compartilhamento de ações pelos vários segmentos escolares.

Algumas questões consideradas fundamentais para a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico:

- Que tipo de escola, os profissionais desta almejam?
- Que objetivos e metas correspondem às necessidades e expectativas dessa comunidade escolar?
- Quem são os alunos?
- Que tipo de aluno se deseja formar?
- Que necessidades precisa-se atender em termos de formação dos alunos para a autonomia, cidadania e participação?
- Que tipo de educação queremos dar?
- Quais são os conteúdos adequados?
- Qual o trabalho pedagógico a ser realizado?
- Como construir este trabalho?
- Quais são nossos propósitos quanto a uma escola de Ensino Fundamental?
- Para viabilizar todo o processo, que perfil de educador se deseja?
- Qual a importância da qualidade e da diversidade dos recursos materiais?
- Como fazer para colocar o projeto em permanente avaliação, dentro da prática ação-reflexão-ação?

Ainda, de acordo com Veiga (2001, p.11) a concepção de um Projeto Pedagógico de qualidade deve apresentar características tais como:

- a) Ser um processo participativo nas decisões;
- b) Preocupar-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as tradições;

- c) Explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre seus agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- d) Conter opções explícitas na direção da superação de problemas, no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) Explicitar o comprometimento com a formação do cidadão;

Em relação à sua execução, ainda segundo esta autora um projeto é de qualidade quando:

- a) Nasce da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas, dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- b) É exeqüível e prevê as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- c) Implica a ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
- d) É construído continuamente, pois, como produto, é também processo, incorporando ambos numa interação possível.

Falar da construção do Projeto Político-Pedagógico é falar de planejamento no contexto de um processo participativo, em que o primeiro passo é a elaboração do marco referencial, sendo este a luz que deverá iluminar o fazer das demais etapas, conforme explicitadas adiante, nas análises.

#### 4. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

Para que fossem atingidos os objetivos deste trabalho, estabelecidos pelo grupo que o elaborou, foi necessário realizar dois tipos de pesquisa: a pesquisa bibliográfica para aprofundamento teórico do assunto e a pesquisa empírica para investigação da realidade sobre o tema abordado.

O primeiro tipo de pesquisa utilizada na realização deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica ou teórica. Essa pesquisa é bastante discutida por vários autores. Com relação a este tipo de pesquisa, Rummel (1981, p.32-33) afirma: *“Um levantamento bibliográfico deveria ser compilado, como um passo essencial na seleção e definição de um problema”*. Ainda complementa, esclarecendo que *“Para fazer um exame sistemático da literatura concernente a um problema, a direção mais proveitosa é, primeiro localizar a mais completa bibliografia, no campo de interesse”*.

A pesquisa bibliográfica, na realidade, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas, assim como qualquer outra modalidade de pesquisa. A natureza do problema, o nível de conhecimento do pesquisador sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa, etc, definirão o número de passos e o encadeamento deles.

Em relação ainda à pesquisa bibliográfica Gil (2002, p.85) encerra o tópico sobre como delinear este tipo de pesquisa lembrando que *“a última etapa de uma pesquisa bibliográfica é constituída pela redação do relatório”*. Isto significa que a pesquisa bibliográfica perpassa todo um projeto de pesquisa, desde o início da revisão da literatura, até a redação do relatório, no qual constarão os resultados da pesquisa realizada.

Já o segundo tipo de pesquisa a ser utilizado no âmbito deste estudo é a pesquisa de levantamento de dados ou pesquisa empírica. Este tipo de pesquisa tem o objetivo de coletar dados. Para essa coleta são utilizadas técnicas de interrogação como o questionário, a entrevista e o formulário. Por questionário entende-se um conjunto de questões abertas ou fechadas que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face”, em que uma delas formula questões e a outra responde. E, por fim, o formulário, que pode ser

definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Analisando as três técnicas, o grupo pôde verificar que o questionário constitui-se o meio mais rápido e econômico de obter informações. Além de não exigir capacitação das pessoas que irão aplicá-lo, garante o anonimato do respondente. Considerando que a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, que não existem normas rígidas a respeito da sua elaboração e que se faz necessário apenas observar algumas regras práticas no momento da formulação das questões, o grupo optou plenamente pela técnica do questionário.

O questionário elaborado pelo grupo para a coleta dos dados a respeito da importância do Projeto Político-Pedagógico, sua existência na escola, forma de elaboração, execução, acompanhamento e avaliação. É composto de perguntas abertas e fechadas. No questionário aplicado foi importante diferenciar Projeto Político-Pedagógico de Plano de Ação, visto que essa diferença permitiu aos respondentes uma melhor compreensão sobre o conceito de ambos.

Inicialmente, pensou-se em realizar esta pesquisa em escolas pertencentes a Regionais de Ensino bem distantes umas das outras, mas devido ao pouco tempo para a coleta e análise dos dados, preferiu-se realizá-la nas escolas de exercício das próprias professoras responsáveis pela realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Como não teria tempo para que todas as pessoas pertencentes à comunidade escolar respondessem o questionário, foi necessário restringi-lo às pessoas que fazem parte do Conselho Escolar dessas escolas, pois no entender do grupo elas são que estão mais inteiradas sobre o Projeto Político-Pedagógico.

No caso das Escolas Classes, visto que, não há a participação formal de alunos no Conselho Escolar, por não terem idade suficiente para tal função, optou-se por pedir respostas aos alunos mais antigos na escola, mais precisamente, alunos de Classe de Aceleração.

Em cada escola, representantes do Conselho Escolar, ou seja, dois pais, dois alunos, dois auxiliares em educação, dois professores e dois representantes da direção da escola, ficaram com a incumbência de responder o questionário.



Assim, considerando esses critérios, foram distribuídos 40 questionários, nas quatro escolas pesquisadas, obtendo-se de retorno 38 que correspondem a 95 % dos membros dos Conselhos Escolares. Esta foi a amostra da população da comunidade escolar que pôde ser pesquisada.

Devolvidos esses questionários, os mesmos foram numerados para que se pudesse fazer a computação e a análise dos dados coletados. A análise encontra-se nas seções seguintes.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS**

### **4.1. Caracterização dos Sujeitos**

Para contribuir para mais um avanço em relação ao tema Projeto Político-Pedagógico, o qual tem despertado certo interesse em vários autores na área de educação e também mais um auxílio para a melhoria da qualidade do ensino público do Distrito Federal, realizou-se uma pesquisa de campo, por meio de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, com o intuito de compreender como a comunidade escolar percebe o Projeto Político-Pedagógico e como acontecem os processos de sua construção e execução, bem como seu acompanhamento e avaliação.

A pesquisa foi realizada em quatro escolas de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental da Rede Pública do DF de diferentes Regionais de Ensino (Ceilândia, Taguatinga, Samambaia e Sobradinho).

Os respondentes foram 38 membros do Conselho Escolar, número este que corresponde a 95% da amostra selecionada. Acredita-se que este alto índice de respondentes do questionário se deve ao fato do grupo responsável por este TCC tê-lo aplicado na própria escola de atuação.

Os trinta e oito respondentes das quatro escolas ficaram assim distribuídos por Diretorias Regionais de Ensino: 9 de Ceilândia, 9 de Taguatinga, 10 de Sobradinho e 10 de Samambaia.

Com relação as categorias funcionais da comunidade escolar que responderam o questionário, houve um equilíbrio bastante acentuado, uma vez que a amostra é composta por 8 professores, 8 alunos, 8 auxiliares em educação, 7 pais e 7 membros da direção.

Pôde-se verificar que o tempo de vínculo com a instituição de ensino variou bastante. Do total, 40% possuem menos de quatro anos, 35% estão de cinco a dez anos e 15% de onze a quinze anos, somente 5% estão nas escolas pesquisadas acima de 20 anos. Resumindo, a maioria dos respondentes (75%) tem menos de onze anos vinculadas a essas escolas. Entretanto, julga-se que todos têm conhecimento suficiente quanto ao funcionamento de suas respectivas escolas.

## 4.2. Conceituação e Importância do Projeto Político-Pedagógico

Observando a literatura que aborda este tema pode-se verificar que há grande quantidade de conceitos criados para explicar o que vem a ser Projeto Político-Pedagógico.

Como cada escola é única e tem sua própria história de vida, quando uma escola experimenta o prazer de construir, executar e avaliar seu próprio projeto pedagógico, automaticamente ela começa a criar conceitos para Projeto Político-Pedagógico, a partir de sua própria experiência, na tentativa de exprimir por meio de palavras o que esse projeto passa a representar para ela.

Diversos autores têm se preocupado em elaborar conceitos para que se possa entender da forma mais clara possível o que vem a ser Projeto Político-Pedagógico; dentre eles: Veiga (2001), Ferreira (2000), Libâneo *et al.* (2003), Saviani (1983, 1984 e 1991), Sousa & Correa (2002), Vasconcelos (1995) e outros.

Para este trabalho, no entanto, o grupo de professoras responsável por elaborá-lo criou o seguinte conceito: O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento teórico-metodológico que tem a finalidade de apontar a direção e o caminho que a escola vai percorrer para realizar, da melhor maneira possível, sua função educativa. É, portanto, o documento que define as diretrizes, objetivos e estratégias amplas de uma instituição escolar. De comum acordo verificou-se que este conceito é exatamente o que explicita aquilo que é a opinião do grupo em relação a este projeto.

Tem que ser levado em consideração, no entanto, que a questão do conceito não é o que de mais importante precisa ser compreendido quando se refere ao Projeto Político-Pedagógico. O papel, a importância desse projeto para uma escola, o seu processo de elaboração, os princípios que norteiam a sua construção, a forma como ele é avaliado e recriado, são dimensões mais dignas de serem enfatizadas na abordagem deste tema.

Entende-se que **Projeto Político-Pedagógico** é o documento que define as decisões, objetivos e estratégias amplas, com duração maior do que o Plano de Ação. Já o **Plano de Ação** é o produto final do planejamento anual é operacional e mais detalhado, especialmente as atividades curriculares a serem

desenvolvidas, prevendo também, instrumentos, recursos e prazos para o alcance dos resultados.

Ao analisar as informações coletadas, pôde-se verificar que mais da metade dos membros pesquisados não sabia qual era a diferença entre Projeto Político-Pedagógico e Plano de Ação.

Embora a LDB – Lei nº 9.394/96 – reconheça na escola um importante espaço educativo e nos profissionais de educação uma competência técnico - política, que os habilita a participar da elaboração do seu Projeto Político-Pedagógico, pôde-se verificar que de acordo com os dados coletados, cerca de 65% dos pesquisados responderam que a escola possuía esse documento, 28% responderam que na escola não existia tal documento e 3% responderam que não sabia se o mesmo existia. Conforme visto, a referida Lei delega aos educadores e profissionais da educação a tarefa de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Como já foi citado outras vezes neste trabalho, o Projeto Político-Pedagógico é um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações de toda a comunidade escolar, quando esta trabalha em comum acordo para o bem-estar dessa mesma comunidade. Vale ressaltar aqui, que quando se fala em comunidade escolar não se quer referir apenas ao grupo da direção e professores da escola, mas destes juntamente com outros profissionais da educação no âmbito escolar, bem como os auxiliares em educação, (faxineiros, vigias, porteiros, cantineiros), os alunos e os pais.

O Projeto Político-Pedagógico é importante em uma escola pelo fato de assegurar um direcionamento para o trabalho que é desenvolvido dentro da instituição escolar, mas que vai refletir justamente fora dela, ou seja, diretamente na comunidade local.

No entanto para que este projeto exerça a sua função dentro da escola, o seu verdadeiro papel, ele precisa apresentar determinadas características desde seu processo de elaboração, ou seja, desde a sua concepção e construção até a sua avaliação e possível reconstrução.

Nada do que se realiza na vida, com o intuito de ser bem sucedido, é feito sem antes haver um planejamento das ações. Um projeto busca um rumo, uma

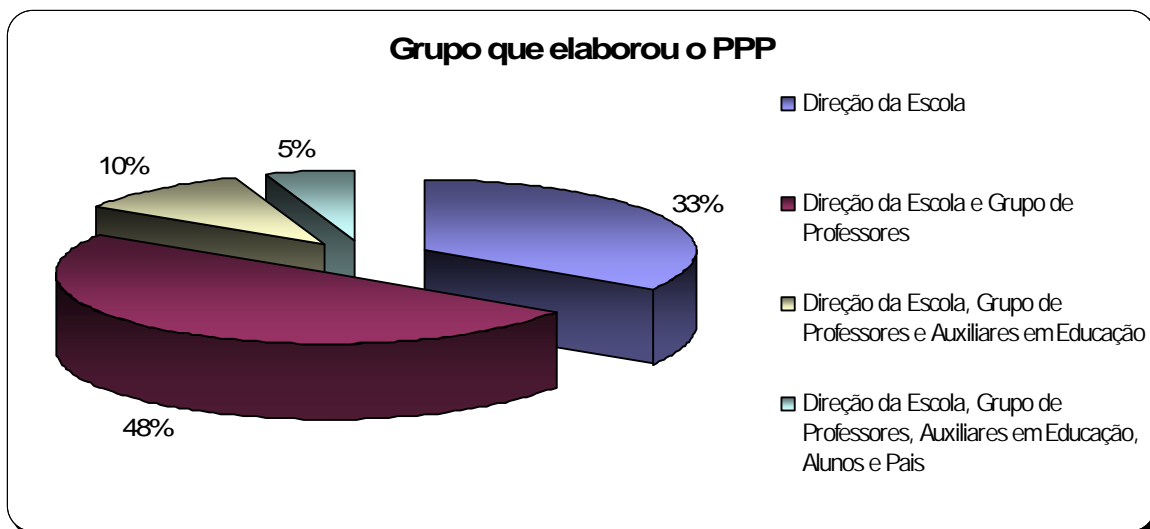
direção que se lança adiante, planejando, organizando e melhorando o que já se tem em mãos, almejando um futuro melhor do que o presente.

Com o Projeto Político-Pedagógico de uma escola não poderia ser diferente. É uma ação intencional com objetivos e compromissos que devem ser definidos coletivamente, perante discussões de problemas existentes na instituição escolar, buscando alternativas viáveis para a solução de tais problemas. É um instrumento teórico-metodológico, conforme diz Vasconcellos (1995), que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, de forma refletida, consciente, sistematizada, científica e participativa. Tudo o que for criado para o bem da comunidade escolar deve surgir do seu próprio cotidiano e retornar a ele, para assim poder ser válido e ter respectivo valor e, sucessivamente, dar possibilidades a todos os envolvidos de ressignificarem também seus conceitos, objetivando o bem comum.

#### **4.3. Princípios Norteadores do Projeto Político-Pedagógico**

O Projeto Político-Pedagógico deve representar as aspirações da coletividade e o resultado de um período de reflexão, investigação e esforço de toda a comunidade escolar, a fim de buscar um futuro melhor para a escola e a melhoria da qualidade de ensino. No entanto, a realidade ainda é diferente.

De acordo com a pesquisa realizada, o que se pôde verificar é que nas escolas pesquisadas 33% dos respondentes disseram que o Projeto Político-Pedagógico foi elaborado pela direção da escola e 48% afirmam que foi pela direção e grupo de professores. Por esses índices, que somam 81% nota-se que esse documento foi elaborado sem a participação efetiva dos demais representantes da comunidade escolar. Apenas 14% dos respondentes incluíram outras categorias de segmentos da comunidade escolar. Conforme gráfico abaixo:



Para que a escola possa construir o seu Projeto Político-Pedagógico, a participação de todos e, em especial de seus docentes, é condição essencial. Isso contribui para a democratização das relações de poder no âmbito escolar e, por conseguinte, pode levar os usuários à intervenção no próprio sistema de ensino. Assim, não apenas o diretor de escola ou os órgãos superiores da educação estarão definindo o que é prioritário para a unidade escolar. Todos os segmentos adquirem papel fundamental no processo decisório.

É no Projeto Político-Pedagógico da instituição de ensino que está definida toda a sua ação. É nele que se encontra o embasamento teórico que norteia o rumo da escola, a metodologia de trabalho a ser adotada, os conteúdos que serão contemplados, a ação pedagógica dos docentes, bem como os objetivos da educação, sua finalidade e as crenças que guiam seus dirigentes.

Nesse sentido, o referido documento apresenta-se como um ato de coragem; primeiro porque é necessário enfrentar todas as dificuldades para construir a educação que deseja, segundo porque parte do que está instituído, para rever o que precisa ser mudado e avançar na direção do que se deseja.

O Projeto Político-Pedagógico é um documento que registra o pensamento e o desejo dos educadores de uma determinada escola, em consonância com os anseios da comunidade em que ela está inserida. Ele se constrói diariamente na relação com os alunos, entre os professores e toda a comunidade escolar. Muito além de ser um registro, ele é um processo de reflexão constante por parte da comunidade e deve estar comprometido com todas as necessidades dos educadores.

A participação dos pais na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho. A escola não pode ser uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla.

Quando a comunidade escolar tem acesso às informações e lhe é garantido o direito de participar das decisões, ela tem condições de compreender melhor o funcionamento da escola e de se organizar para assegurar que os interesses da maioria sejam atendidos. E uma das maneiras de fazer funcionar a escola e de organizá-la com vistas à melhoria da qualidade de ensino é justamente a elaboração democrática e coletiva de seu Projeto Político-Pedagógico.

Na elaboração desse documento, é fundamental a motivação da comunidade escolar, procurando esclarecer a importância do trabalho que está sendo proposto. Sua elaboração presume, portanto, a construção de uma nova realidade que vá além da realidade presente e compromisso com o futuro, bem como riscos para quem o produz. Para a escola concretizar a construção de seu Projeto Político-Pedagógico precisa antes ter clareza do aluno, do ser cidadão que deseja alicerçar; estar organizada em princípios democráticos; valorizar o interativo e por fim, embora não menos importante, que possa contar com profissionais que priorizem as orientações teórico-metodológicas de construção coletiva de projeto.

O Projeto Político-Pedagógico deverá esboçar em suas entrelinhas a preocupação com o afetivo, condição responsável para o desenvolvimento racional, social, emocional e espiritual de todos os envolvidos no processo educativo. Antes de tentar colocar isso em prática, no entanto, é preciso entender o que significa cada uma dessas dimensões.

A dimensão racional é a que usamos para definir nossos objetivos. Já a social significa que somos interdependentes e, por isso, precisamos aprender a conviver com a diversidade. A dimensão emocional está ligada ao impacto que nossas ações são provocadas nos outros, enquanto o espiritual significa crer em algo que transcende o material e dá sentido à vida. Um Projeto Político-Pedagógico corretamente construído não garante à escola que a mesma se

transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades identificadas.

O sucesso de um Projeto Político-Pedagógico depende do convívio em grupo produtivo e cooperativo. Dessa forma, são fundamentais as situações em que se possa aprender a dialogar, ouvir, ajudar, aproveitar as críticas, explicar um ponto de vista, coordenar ações para obter sucesso em uma determinada tarefa conjunta. É primordial aprender procedimentos dessa natureza e valorizá-los como forma de convívio escolar e social. Assim será possível pensar em um processo de ensino-aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em constante mudança.

Em suma, o Projeto Político-Pedagógico constitui-se num valioso instrumento de mediação entre as ansiedades, desejos e intenções dos sujeitos escolares e o planejamento concreto de suas ações cotidianas. Mas para que isso aconteça, há a necessidade de a escola compatibilizar o seu planejamento com as concepções e linhas mais amplas definidas no referido projeto, para que as práticas desenvolvidas pelos representantes da comunidade escolar não assumam um caráter fragmentado e disperso, ficando dessa forma, difícil a reflexão coletiva acerca dos problemas da escola e, conseqüentemente, a busca de soluções para tais problemas.

Sabe-se, porém, que para este projeto atingir os seus objetivos dentro da escola, ele precisa apresentar determinadas características desde a sua concepção e construção até sua avaliação e possível (re) construção.

O Projeto Político-Pedagógico ao ser construído deve estar embasado nos pressupostos (filosóficos, epistemológicos, sociológicos e didático-metodológicos) e nas dimensões (pedagógicas, administrativas, financeiras e jurídicas) anteriormente detalhados na Revisão da Literatura.

Estas dimensões e estes pressupostos ainda estão articulados a determinados princípios que irão fundamentar a construção do Projeto Político-Pedagógico. Os princípios estão ligados à **relação** que deve existir **entre a escola e a comunidade**, pois é nítida a diferença na qualidade do trabalho de escolas que contam com a participação da comunidade local e outras que



planejam, executam e avaliam suas ações pedagógicas sem se importarem com essa participação. Estão ligados à **gestão democrática**, que se caracteriza por não concentrar o trabalho escolar na figura apenas dos gestores, mas abrir à participação de todos os representantes da comunidade escolar nas decisões relacionadas ao seu Projeto Político-Pedagógico; à **democratização do acesso e da permanência** bem sucedida do aluno numa escola de qualidade. À **autonomia** que é a capacidade de a escola autogovernar-se, dentro, é claro, de certos limites definidos pela legislação e pelos órgãos do sistema educacional. A **organização curricular**, a qual se refere à forma como a escola pode trabalhar com os conhecimentos, tanto os produzidos historicamente, quanto àqueles gerados nas práticas cotidianas, seja de natureza pedagógica, cultural, política ou científica. A **qualidade da educação** que diz respeito à qualidade social do ensino que a escola deve ofertar aos diversos grupos que a procuram. E por fim, à **valorização** dos profissionais da educação que deve ser cuidada em dois níveis: formação inicial e formação continuada, uma vez que esta não só possibilita a progressão funcional baseada na titulação e na competência dos profissionais, mas também propicia fundamentalmente o desenvolvimento destes, articulados com as escolas e seus projetos.

A observância de todos os princípios, pressupostos e dimensões é que irá com certeza, assegurar que o Projeto Político-Pedagógico seja um instrumento de gestão participativa e de construção da cidadania e da autonomia da escola.

#### **4.4. A Importância da Participação na Construção do Projeto Político-Pedagógico**

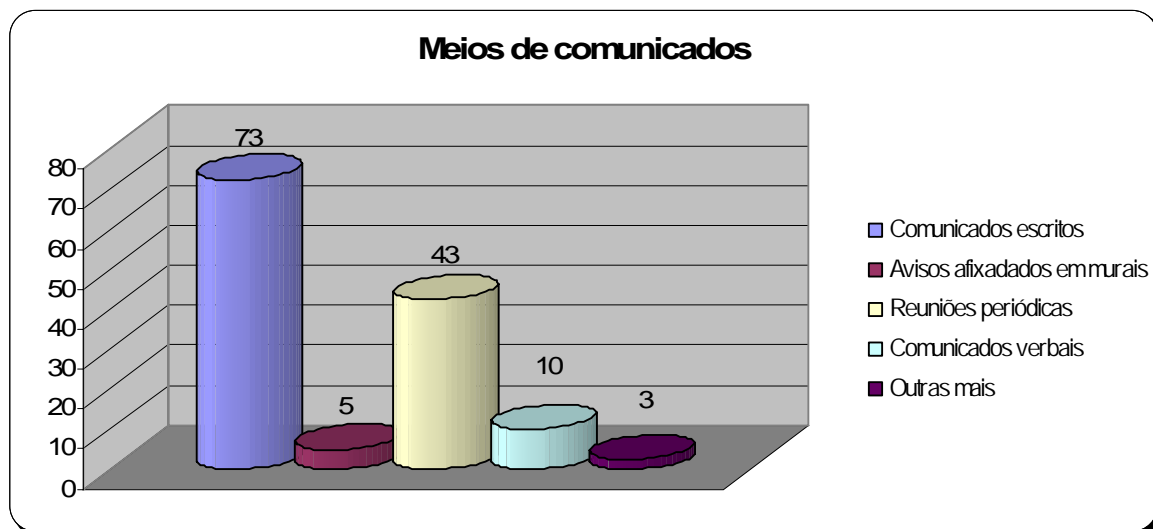
Até o presente momento tem-se analisado sobre Projeto Político-Pedagógico no que se refere ao seu conceito, sua importância e os princípios norteadores para a sua construção.

No entanto, compreender esses aspectos relacionados a um projeto pedagógico, não é o suficiente para que o mesmo assuma seu papel de norteador das ações de uma escola no seu dia-a-dia e instrumento de exercício da cidadania e da autonomia.

Pelo que se pode constatar, a LDB nº 9.394/96 a partir do que é definido pelos Artigos 12, 13 e 14, já citados anteriormente neste trabalho, caracteriza a escola como o espaço adequado para que ocorra a educação, reconhecendo nos profissionais que dela fazem parte a competência adequada para que sejam considerados habilitados a elaborar o projeto pedagógico de suas respectivas instituições. Sob essa visão, os atores da escola definem os rumos que a mesma deve tomar, visando melhor cumprir sua função social, à medida que buscam construir sua autonomia.

Entretanto, mesmo a LDB oficializando essa função das escolas e dos docentes em relação à construção do Projeto Político-Pedagógico, é necessário que os vários segmentos da escola não percam de vista a dimensão coletiva dessa responsabilidade. Ao que parece, é justamente neste ponto que tem havido as maiores falhas na construção do Projeto Político-Pedagógico nas escolas de um modo geral. Alguns segmentos formadores da comunidade escolar provavelmente estão sendo deixados de fora da construção deste Projeto em suas escolas. Conforme os dados pesquisados, pôde-se verificar que a maioria dos respondentes, não lembra de ter participado de alguma reunião que buscasse opiniões e sugestões para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico em suas escolas.

Quando foi pedido aos respondentes para que assinalassem as alternativas (uma ou mais) em que se encontravam as formas de como a comunidade escolar tem sido comunicada acerca das atividades coletivas realizadas, pôde-se constatar que grande parte dos membros pesquisados (73%) respondeu que é por meio de comunicados escritos, seguidos de reuniões pedagógicas (43%) e de comunicados verbais com 10%. Conforme gráfico abaixo:



Com base nos dados analisados, pôde-se verificar que a maioria dos membros pesquisados (65%) não conseguiu detectar se o estabelecido no Projeto Político-Pedagógico da escola foi realmente colocado em prática. Ao justificarem suas respostas, os pesquisados (45%) ficaram divididos entre algumas questões: alguns acreditam que acontece por meio de reuniões realizadas após o desenvolvimento das ações propostas nesse documento; outros desconhecem o seu conteúdo; uns não lembram ou não viram; outros disseram que o projeto existe apenas como um documento formal exigido pela Secretaria de Educação, porém na prática, não é executado, nem mesmo divulgado. Uma pequena parcela (10%) disse que os projetos planejados foram executados em sua maioria e com a participação do grupo de professores em quase sua totalidade. Por fim, outros disseram que o documento em questão encontra-se “esquecido”, “engavetado” dificultando assim, verificar se às ações propostas têm sido colocadas em prática.

Estes comentários corroboram o que diz Veiga (2001, p.13):

O projeto não é algo construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Essa posição conduz ao entendimento de que, entre vários desafios atualmente enfrentados pela escola para construir, administrar e (re) construir o seu Projeto Político-Pedagógico está aquele que chama a atenção para não reduzi-lo à perspectiva da mera elaboração de documentos. Não podendo ser concebido como um simples documento para ser “guardado na gaveta”, ele necessita de constantes revisões e avaliações pelos vários segmentos da escola,

a fim de assegurar sua dinamicidade em relação aos desafios permanentemente apresentados ao trabalho pedagógico.

Vasconcelos (1995, p. 52) enfatiza a relevância da participação coletiva afirmando:

[...] mais importante do que ter um texto bem elaborado, é construirmos o envolvimento e o crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, no processo de construção do projeto, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição. Que o planejamento seja do grupo e não para o grupo. Com o sabemos, o problema maior não está tanto em se fazer uma mudança, mas em sustentá-la. Daí a essencialidade da participação!

Nesse contexto, a construção do Projeto Político-Pedagógico não é apenas uma obrigação legal que a escola deve atender, mas uma conquista que pode levar essa instituição a garantir cada vez mais autonomia em seus processos educativos. Visto que a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser do documento em questão. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, direção, alunos, funcionários pais e comunidade local, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. Sendo assim, a organização escolar transforma-se em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

Pensar o Projeto Político-Pedagógico de uma escola é pensar a escola no conjunto e sua função social. Se esta reflexão a respeito da escola for realizada de forma participativa por todas as pessoas nela envolvida, certamente possibilitará a construção de um projeto consistente e possível. Compreende-se que o envolvimento de todos na construção do projeto, ao desencadear uma reflexão coletiva, promove a adoção de uma prática educativa, na medida em que reflete individual e coletivamente sobre ela. Nessa perspectiva, a instituição de ensino é um espaço de ensinar e aprender.

Sem dúvida, a importância do Projeto Político-Pedagógico se reflete no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e no trabalho de todos os profissionais envolvidos nesse projeto, pois a construção, execução, acompanhamento e avaliação do mesmo revelam o grau de autonomia da equipe escolar.

Se a construção do Projeto Político-Pedagógico não estiver acontecendo de forma participativa, então este documento está perdendo uma de suas

características fundamentais e a escola está perdendo a oportunidade de conquistar verdadeiramente sua autonomia, a confiança e o apoio da comunidade local na qual está inserida. Está definindo assim, a postura de uma escola onde seus gestores agem de forma autoritária e não de forma democrática.

Para que um Projeto Político-Pedagógico atenda as necessidades e anseios de toda a equipe escolar, é necessário que no seu processo de construção haja a participação significativa de todos os representantes dos vários segmentos que compõem a comunidade escolar.

De acordo com Marçal e Sousa (2001), conforme as necessidades e características de cada escola, a construção do Projeto Político-Pedagógico deverá seguir uma dinâmica própria traduzida em três grandes movimentos que, em síntese podem ser caracterizados como: diagnóstico da escola; definição de estratégias, pessoas ou grupos visando assegurar a realização das ações definidas pelo coletivo.

Observando bem estes três momentos, é nítida a percepção de que é quase impossível que uma escola consiga construir seu Projeto Político-Pedagógico sem a participação de representantes de todos os envolvidos nesse processo.

Em resumo, a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola não pode e nem deve ser realizada por uma pessoa ou uma equipe, mas pelos vários segmentos que dela fazem parte. Isto porque seu processo de elaboração, construção, avaliação e (re) construção sofrem influências diversas do meio social no qual a escola está inserida, de forma que os gestores precisam estar atentos para lidar democraticamente com os conflitos dele decorrentes. Além disso, o Projeto Político-Pedagógico orienta todo o trabalho de uma escola. Daí a importância de que ele seja planejado com base no diálogo e na busca de solução dos problemas pelo coletivo, ou seja, alunos, professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio e os pais atendidos pela escola.

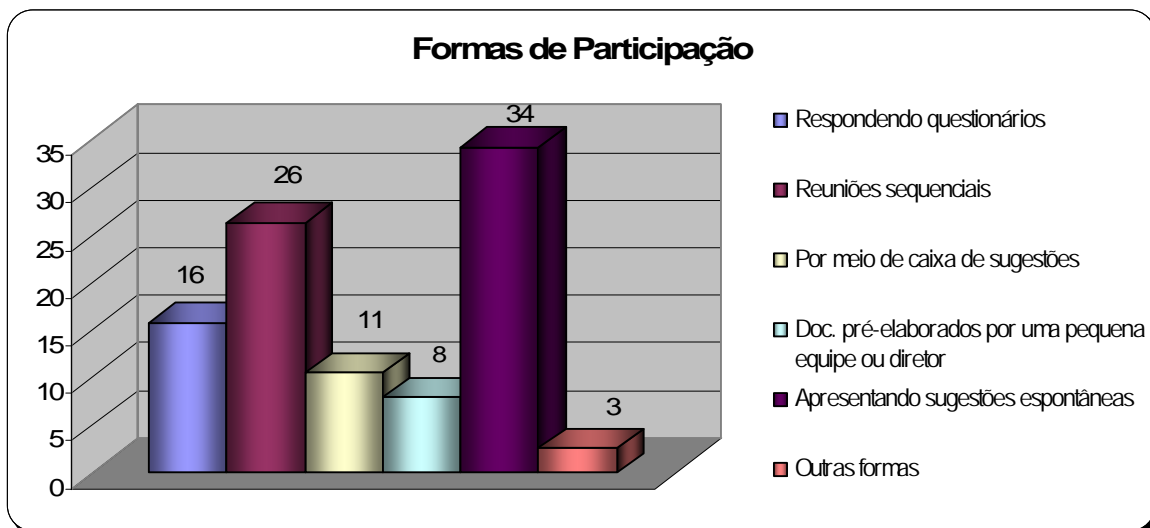
## **5.5. Acompanhamento e Avaliação do Projeto Político-Pedagógico**

A LDB – Lei nº 9.394/96 reconhece na escola a capacidade de construir, implementar e avaliar seu próprio projeto, propiciando uma educação de

qualidade e exercendo sua autonomia. Autonomia é um conceito que merece ser analisado quando se refere à construção, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico, pois expressa em uma escola o exercício da democracia. No entanto, o fato de uma escola ter autonomia para definir seus rumos, pode ser uma condição bastante importante, porém, isto não é o suficiente para que esta a exerça.

É fundamental que a escola construa um outro nível de autonomia, a partir da participação dos diversos grupos que a compõem. É preciso que a escola avance do plano da autonomia garantida pela lei para uma outra, construída a partir do diálogo dos vários segmentos que a compõe. Essa autonomia é consolidada à medida que ela elabora, executa, coordena, acompanha e avalia coletivamente o seu Projeto Político-Pedagógico.

Outro aspecto importante nesta pesquisa, foi que quando se questionou sobre a forma de participação da comunidade escolar no processo de avaliação do Projeto Político-Pedagógico, pôde-se verificar que grande parte dos membros pesquisados (34%) respondeu que é por meio de sugestões espontâneas, seguida do item “reuniões sequenciais” (26%). Conforme mostra o gráfico abaixo:



Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização nas instituições é a participação. Esta é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos

objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, favorecendo uma aproximação maior entre professores, alunos, pais, direção, etc. É exatamente aí, que se percebe a importância do Projeto Político-Pedagógico nas escolas.

Ao questionar, a existência de uma data definida em que o grupo responsável pelo acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico se reunia com os diferentes segmentos para avaliar o desenvolvimento das ações e os resultados obtidos (identificando pontos positivos e negativos), pôde-se verificar que 60% dos respondentes disseram que não há uma data, mas 35% disseram que há e este acompanhamento e avaliação acontecem quinzenalmente em umas escolas ou mensalmente em outras, contudo estas se restringem às reuniões pedagógicas apenas com o grupo de professores e a direção da escola.

Sabendo-se que tanto as ações do Plano de Ação quanto do Projeto Político-Pedagógico necessitam de acompanhamento e avaliação, pôde-se observar que nas escolas pesquisadas 38% disseram que existe uma equipe responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação dessas ações, 28% disseram que não há essa equipe e 30% disseram que não sabia se este documento existe.

Em relação a existência de uma equipe responsável pelo acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico, muitos (39%) responderam que não sabiam se existia tal equipe, enquanto a outra parte ficou dividida entre o sim (28%) e o não (28%).

À medida que os segmentos da comunidade escolar participam do planejamento, implementação e avaliação deste documento, a autonomia delegada pela lei pode transformar-se em uma autonomia construída, tendo como referência as práticas desenvolvidas pelos diversos atores. No processo de construção dessa autonomia, a escola defronta-se com conflitos diversos, que devem ser gerenciados, os quais decorrem de diferentes interesses e posicionamentos.

O Projeto Político-Pedagógico constitui-se então, elemento de organização e integração da prática escolar, à medida que assume um papel de articulador dessa mesma prática e elemento referencial da caminhada que a escola precisa

empreender na perspectiva de transformação do pensar e do fazer dos seus atores.

Os processos de elaboração, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação devem ter caráter investigativo e contínuo. É preciso que esses processos estejam presentes em todos os momentos do Projeto Político-Pedagógico, não podendo restringir-se apenas aos segmentos internos da escola. Esse documento deve ser analisado constantemente por seus vários segmentos. Esse processo por si só, é um grande desafio.

As experiências e pesquisas realizadas utilizando referenciais teóricos relacionados ao Projeto Político-Pedagógico para fundamentar este TCC possibilitaram perceber o quanto este documento é importante e deve ser fruto da reflexão, da experiência e da participação de toda a comunidade escolar (alunos, professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, pais e segmentos da comunidade local). Permitiram também observar o quanto este instrumento é importante para a (re) construção da identidade e da autonomia da escola local.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Trabalho de Conclusão de Curso – TCC aqui apresentado teve como um dos seus procedimentos norteadores, analisar o que alguns autores já estudaram sobre o tema Projeto Político-Pedagógico, no que diz respeito ao conceito, importância e os princípios norteadores para sua construção.

Outro procedimento foi verificar por meio de uma pesquisa de campo, utilizando o questionário como tem ocorrido o processo de construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico.

Pelo que se pôde verificar mediante análise dos dados coletados é que o Projeto Político-Pedagógico ainda está distante de ter a sua importância reconhecida na comunidade escolar.

Os dados indicam que o Projeto Político-Pedagógico é um documento ainda bastante desconhecido por alunos, pais, auxiliares em educação e até mesmo por muitos professores.

Enquanto esta triste situação constituir-se em uma realidade nas escolas públicas, a educação escolar não estará exercendo o seu papel de agente de transformação da sociedade, uma vez que a escola ainda não é um ambiente autônomo e democrático, no sentido de formar cidadãos conscientes, capazes de pensar por si próprios, de participar ativamente e lutar por seus direitos sem ignorar o cumprimento dos seus deveres.

Construir um Projeto Político-Pedagógico, dentro do que já foi avaliado, exigirá de toda comunidade escolar, a adoção de princípios norteadores para sua construção como: envolvimento, participação, cooperação e muitos outros que estejam relacionados com atitudes e a unidade todos os segmentos da comunidade escolar. Implicará também, mudanças, pois será necessário em muitas escolas, mexer em uma estrutura organizacional que talvez já esteja estabelecida há anos e anos, e mudança ainda é uma palavra que assusta muitos diretores e professores.

Mas mudanças são necessárias. Em se tratando da área educacional, só serão verificadas mudanças acontecendo quando os olhares de segmentos da comunidade escolar, especialmente os gestores e dos professores se voltarem para aprender a teoria e colocar em prática ferramentas imprescindíveis para um

melhor desenvolvimento da escola, como é o caso da construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico.

Essas mudanças não ocorrerão enquanto não forem assimiladas pela comunidade escolar que o Projeto Político-Pedagógico é a concretização do processo de planejamento macro, que direciona as demais ações da escola. O planejamento escolar é uma atividade de previsão das ações a serem realizadas dentro e fora do ambiente escolar, implicando definições de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação.

Planejar significa antecipar a prática, prever e programar as ações e os resultados desejados constitui-se, portanto, uma atividade necessária à tomada de decisões. As escolas, como outras instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios para sua execução e critérios para a avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas e os resultados, além de geralmente serem frustrantes, não são avaliados.

Repensar a gestão escolar é a frase de ordem para a escola que quiser vivenciar mudanças significativas e positivas e o ponto de partida pode ser a construção coletiva do seu Projeto Político-Pedagógico. Afinal, não é possível uma escola querer ser caracterizada como autônoma e democrática sem conseguir construir, executar e avaliar, num trabalho cooperativo e coletivo, seu Projeto Político-Pedagógico.

Em síntese, constatamos que toda escola deve propiciar a organização dos seus profissionais da educação para, coletivamente, não só elaborarem como também comprometerem-se com o Projeto Político-Pedagógico, a fim de que se possa instituir uma nova realidade na escola e que se estabeleçam compromissos compatíveis com a formação de um cidadão crítico, participante e responsável, capaz de compreender a realidade em que vive.

Nesse sentido, espera-se que esse TCC possa trazer contribuições valiosas, não somente para as escolas de atuação dos docentes responsáveis por este trabalho, como também para outras interessadas em compreender a

importância do Projeto Político-Pedagógico para a inovação e autonomia da escola.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394/96, de 20/12/1996. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Editora do Brasil S/A.

CRUZ, C., RIBEIRO, V. **Metodologia Científica: teoria e prática**. 2. ed. Bonsucesso, RJ: Axel Books, 2004.

FERREIRA, N.S.C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTT, M. ROMÃO, J.E. (Org.) **Autonomia da escola: princípios e proposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J.C., OLIVEIRA, J.F., TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA, L. **A escola como organização e a participação na organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974 – 1988)**. 1992. Tese de doutorado – Instituto de Educação, Universidade do Minho, Braga.

MARÇAL, J.C. & SOUSA, J.V. de. “Como construir coletivamente o projeto político da escola?” **Programa de Formação continuada a distância pra gestores escolares**, v.3. Brasília: CONSED, 2001.

PARO, V.H. **Eleição de diretores – A escola pública experimenta a democracia.** Campinas: Papirus, 1996.

RUMMEL, J.F. **Introdução aos procedimentos de pesquisa em educação.** Tradução de Jurema Alcides Cunha. 4 ed. Porto Alegre: Globo, 1981.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia: Teorias da educação, curvatura da vara, onze estrelas sobre educação e política.** São Paulo: Cortez, 1983.

\_\_\_\_\_. **Escola e democracia.** 5 ed. São Paulo: Cortez, Campinas: Autores Associados, 1984.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações.** 2 ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Autores Associados, 1991.

SEED. **Salto para o futuro: construindo uma escola cidadã – projeto político-pedagógico.** Brasília: Ministério da Educação e do Desporto. SEED, 1998.

\_\_\_\_\_. **TV na escola e os desafios de hoje.** 3. ed. Mód. 3. Brasília: UnB, 2003.

SOUSA, J.V. de & CORREA, J. “Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola”. IN: VIEIRA, S.L. (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar.** São Paulo: Cortez/ANPAE, 2002, p.35-61.

SOUSA, J.V. “Gestão democrática: um caminho para a transformação da escola”. IN: **Projeto veredas da formação de professores**, v.4. Belo Horizonte: SEEMG, 2002.

\_\_\_\_\_. J.V. **Componente curricular: organização e gestão da escola fundamental.** Mód. 10. Brasília: UniCEUB, 2005.

VASCONCELLOS, C.S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, I.P.A. e RESENDE, L.M.G. (orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** 5. ed. Campinas: Papirus, 2001.

\_\_\_\_\_. I.P.A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 13. ed. Campinas: Papirus, 2001.